

## 如何建立流程型组织？

作者：思捷达

---

入库时间：2006年4月18日

流程型组织的产生不是偶然的，促使它产生的驱动力来自于三个方面：第一个方面是组织外部的环境发生了变化，全球经济一体化，技术更新快，顾客需求多样化，这些外部的变化都推动着组织的改变。第二方面是组织内部的驱动力，机构臃肿，部门之间互相推诿，存在“部门墙”，顾客等待时间长，服务质量差。第三个方面是管理理论的发展，流程再造、价值链、核心竞争力等理论为流程型组织的诞生提供了丰厚的理论滋养。

### 流程型组织的定义

组织要想实现以顾客为中心的宗旨，在变革的环境中成长，在激烈的竞争中获胜，必须开展组织形态的创新，跳出狭隘的对单个业务、产品、部门的思路，不再仅仅从职能的角度去看待组织。而是应用分析工具—流程，从流程角度去分析作为一个投入—产出系统的组织。组织内部由若干交错的流程构成，实行业务流程重组，打破金字塔状的组织结构，以作业流程为中心，实现企业内部上下左右的有效沟通，便于企业员工参与企业管理，使企业能适应信息社会的高效率和快节奏，具有较强的应变能力和较大的灵活性。因而通过优化流程来优化组织形态使一种可行途径。

关于流程型组织，有几种定义：

1、流程型组织是关注组织内部的各种跨部门流程的执行情况和结果，以达到最终顾客满意的目的。这种定义主要着眼于流程型组织的目的。

2、流程型组织是根据业务有序活动的各个关键环节来配置相应人员，分配工作，通过人员之间的相互协作，将组织的投入转化为最终产出。这种定义主要着眼于流程型组织中组织成员之间的关系。

3、流程型组织是一种扁平化的组织结构，打破职能部门之间的隔阂，促成信息流和物流在水平方向和垂直方向的顺畅流动。这种定义主要着眼于流程型组织与“金字塔”式的传统组织形态的对比。

综合以上的定义，我们可以把流程型组织定义为以组织的各种流程为基础来设置部门，决定人员的分工，在此基础上建立和完善组织的各项机能。

### 流程型组织的建立

在实践中，如何创建一个流程型组织，梅绍组和 James T.C. Teng 在《流程再造》里提出了一个建立流程型组织的四步法。

1、要想达到组织生存、发展、壮大的目的，需要树立组织独特的核心竞争力，就必须找出为组织创造核心竞争力的核心流程。

2、要对核心流程进行规范或者再造，提高它的运作效率。

3、必须设定负责流程全程运转的流程团队，使顾客可以享受到一站式的全面服务。

4、有相应的考核体系来激励组织成员，提倡协作的组织文化，提倡以顾客为中心，全心全意为顾客服务的理念。

由此，我们可以从理论上推断出建立一个流程型组织的步骤：界定核心流程、优化流程、建立流程团队、完善考评体系。

## 一、界定核心流程

### 1、什么是核心流程

流程是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关的活动。业务流程是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。关键流程又叫核心流程，是由组织的核心部门所承担的对组织的最终输出贡献最大的一系列活动。也可以说，在众多流程中，集成组织的各种核心竞争力的流程。比如，以技术为核心竞争力的组织，其核心流程在于技术的研发流程；以销售为核心竞争力的组织，其核心流程在于市场调查、采购、销售、回款的全流程销售流程。

### 2、核心流程的界定方法

企业的有限资源必须集中在关键的业务中，企业的流程再造也要围绕核心流程来决定。核心流程的界定方法有以下几种。

#### （1）根据组织当前的业务

无论一个组织是按照什么方式来搭建其组织结构，它都可以划分成核心部分和辅助部分两类。组织的核心部门所进行的关键流程应该视为组织的核心流程。反之，非核心流程就是对组织的最终输出没有直接贡献或者贡献很小，不增值或者增值少的流程。

#### （2）根据组织的未来发展战略

如果组织的战略定位或者业务范围将要重大调整，则核心流程的确定要根据未来的发展方向而定。

#### （3）顾客对流程的看重程度

企业通过流程的运作来满足顾客的需求,有些流程的运作的好坏对外部顾客有着相当大的影响力,在流程再造的过程中,这类流程理所当然成为关键流程的候选者。

#### (4) 可行性

企业再造流程需要一定的条件,有的流程迫切需要进行再造,然而条件不是很成熟,就需要考虑它操作的可行性。

## 二、优化流程

一般来讲,组织的核心流程都有可改进的地方。流程的优化主要有两种:流程的再造和流程的规范。前者是对存在较大弊端的流程进行重新的再设计,后者是对设计后的流程进行操作标准、规章制度的制定,使之规范化。对于流程再造我们一般采用次序改变、合并、消除、自动化等方式来再造流程。流程的再造和流程的规范实际上处于一个循环圈内,规范后的流程随着时间的推移也可能出现不符合环境的情况,也需要重新设计,如此往返循环,使组织的核心流程不断地得到优化。

## 三、设置流程团队

长期流程团队

长期流程专员

临时流程团队

临时流程专员

界定核心流程之后,还必须配置相应的工作者,我们称之为流程团队。流程团队的组成形式多种多样。按照存在时间的长短可以分为长期团队和短期团队;按照任务的规范化程度,可以分为多人组成的团队和专员。

## 四、完善考评体系

完善的绩效考评制度是对组织成员进行奖惩的依据,是引导和指示员工行为的标尺。在组织从一种形态向另一种形态转变的过程中,许多组织成员都持怀疑和观望的态度,考评体系的重要作用就更加明显了。对于符合新组织文化和结构功能要求的行为,考评体系是一种正激励,有助于巩固正确行为。流程型组织的考评体系必须以流程的结果来衡量成员的工作业绩,鼓励以顾客为中心,倡导协作文化。

### 流程型组织的特点

流程型组织与其它组织结构相比,有下面一些特点:

从管理层次、管理幅度来讲,流程型组织的管理幅度宽,管理层次少,呈现“扁平化”

趋势。

从专业化程度来讲，其流程横贯不同部门，流程团队是由不同专业的人组成，团队中的专业化分工明确，团队与团队之间没有明显的专业化区别。

从地区分布来看，流程型组织更能适合于地区分布广的情况。

从集权程度来讲，流程型组织是一种既分权又集权的方式。各个流程有专门团队负责，减轻了高层管理者的工作负担，这就是分权；核心流程贯穿于不同的子公司/事业部的相同部门，借助信息平台进行统一采购，财务结算等控制，此乃集权。经过流程型组织改造，组织借助数据库、远程通信网络以及标准处理系统等信息技术，可以在保持分权的灵活优势的同时，获得集权结构的规模效应。

从规范化程度来讲，流程型组织是一种能够应对非程序化任务的柔性组织结构，比较适合变化的环境。

从制度化程度来讲，流程型组织强调对流程的关键节点的监控，过程记录和书面报告的要求比较高。

从人员结构来讲，流程型组织更能适应知识型员工的需求。

建立流程型组织应注意的问题

流程型组织能够有效地帮助组织树立协作精神，持续改进流程，提高顾客满意度。但是流程型组织也有局限，建立流程型组织的充要条件是企业内部的流程明确，环节清晰，才有可能有必要重组企业的业务流程，建立以顾客为中心的流程型组织。

### 一、遵循循序渐进的原则

1、建立一个良好的信息工作平台。利用 IT 手段建立信息共享平台，实现信息从以往的纵向传播转向纵横向的结合传播，信息为动力实现企业资源的整合。

2、要实现企业管理思想的转变。必须树立具有个性的管理思想，打破以条块分割的职能管理思想，实现整体流程的再造和管理。

3、具备系统的观点，把握整体流程的最优化原则。企业在流程再造的过程中，必须追求企业整体流程最优化，不是要求每个环节都是最优的。

4、充分发挥个人在群体中的主观能动性的原则。企业应该充分调动员工的积极性支持企业的变革。

### 二、吸纳全体组织成员的参与

企业往往会聘请外部的咨询人员，利用其丰富的专业知识和客观公正的立场来设计和推

动方案实施。但是最好的办法是吸纳全体组织成员参与变革，以获得大多数人的支持，减少抵制，使员工自觉地改变工作方式、行为规范和价值观。

### 三、权变选择转型方案

在组织比较保守的情况下，组织的变革往往是因为外界环境发生了巨大变化，迫使组织不得不采取相应的措施来进行改进，此时的变革方式往往是被动应变式、强制式、自上而下。反之，一个忧患意识很强的组织，其变革方式往往是主动思变式，民主式等。企业应该根据组织的战略和所处的组织发展阶段等实际情况，选择最适宜自己的组织转型方案。